

Document: EB 2021/134/R.7
Agenda: 4(a)(iv)
Date: 15 November 2021
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

مقترح لتعزيز الكفاءة وإدارة الموارد

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

Deirdre Mc Grenra

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Saheed Adegbite

مدير مكتب الميزنة الاستراتيجية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2957
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

Christian Hackel

كبير أخصائيي الميزانية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2985
البريد الإلكتروني: c.hackel@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الرابعة والثلاثون بعد المائة
روما، 13-16 ديسمبر/كانون الأول 2021

للموافقة

المحتويات

1	أولاً- مقدمة
1	ألف- الخلفية والغرض
2	ثانياً- منظور المؤسسات المالية الدولية
2	ألف- ملخص: الإدارة المستمرة للكفاءة صفة ثابتة في مصارف إنمائية متعددة الأطراف مختارة
2	باء- تحديث: تركيز مؤشرات ميزانيات المؤسسات المالية الدولية أساساً على التكاليف واسترداد التكاليف
3	جيم – تحديث: تستخدم المؤسسات المالية الدولية مؤشرات الأداء لتوجيه الاستراتيجية وصنع القرار
3	ثالثاً- منظور الأمم المتحدة
3	ألف- ملخص: قابلية التكاليف للمقارنة عامل تمكين لإصلاح الأمم المتحدة
	باء- ملخص: تصنيفات التكاليف المنسقة تمكّن من المقارنة بين منظمات مختارة من منظومة الأمم المتحدة
4	الإنمائية
4	جيم- تحديث: استرداد التكاليف عامل تمكين للتعاون المشترك بين الوكالات
5	رابعاً – منظور الصندوق
5	ألف- ملخص: فرص تعزيز الشفافية، والتركيز على النتائج، والمرونة في الصندوق
	باء- تحديث: حافظة مشروعات الصندوق تنمو؛ وحصته في البلدان التي تعاني من أوضاع الهشاشة والمتأثرة بالنزاعات تزداد
5	جيم- تحديث: زيادة معتدلة في النفقات الإدارية للصندوق تعكس بشكل رئيسي الاستثمارات في تعبئة الموارد، والوظائف القانونية والمتعلقة بإدارة المخاطر
6	دال- تحديث: يعتمد الصندوق عملية إدارة الممارسات الجيدة مع استعراض الكفاءة والأداء المؤسسيين
7	خامساً- الخطوات التالية: البناء على ما هو قائم والممارسة الجيدة
7	ألف- تعزيز الشفافية والمرونة
7	باء- تعزيز التركيز على النتائج
8	جيم- تعزيز إدارة الكفاءة

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على إعداد وتقديم الميزانية العادية للصندوق على أساس تصنيف التكاليف، مع موارد الإدارة لتغطية التكاليف غير المباشرة وموارد البرامج لتغطية التكاليف المباشرة، اعتباراً من بداية السنة المالية 2023. وسوف ينعكس هذا القرار في قرار مجلس المحافظين المتعلق بالموافقة على الميزانية الإدارية للصندوق.

أولاً- مقدمة

ألف- الخلفية والغرض

- 1- في الدورة الحادية والثلاثين بعد المائة للمجلس التنفيذي التي عقدت في ديسمبر/كانون الأول 2020، طلب ممثلو الدول الأعضاء توضيحاً فيما يتعلق بمعدلات كفاءة الصندوق وكلفوا الإدارة بمهمة إجراء تحليل متعمق لمقاييس الكفاءة الإدارية في المؤسسات النظرية وتقاسمها معهم. وكان الهدف تقديم صورة شاملة عن الكفاءة الإدارية للصندوق وسبل قياس التقدم المحرز على مر الزمن.
- 2- وفي الحلقة الدراسية غير الرسمية للمجلس التي عقدت في 22 يوليو/تموز 2021، قدم الصندوق النتائج الرئيسية للتحليل الذي أجري، بالإضافة إلى مسودة مقترح من ثلاث خطوات لتعزيز الكفاءة وإدارة الموارد:
 - (1) **تعزيز الشفافية والمرونة** من خلال تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وفصل ميزانية موارد الإدارة السنوية (غير مباشرة) عن ميزانية الموارد المتعلقة بالبرامج متعددة السنوات (مباشرة)؛
 - (2) **تعزيز التركيز على النتائج** من خلال إسناد التكاليف المباشرة إلى المشروعات حسب الاقتضاء، مع استخدام عوامل محركة محددة للتكاليف لتحديد الجهود والتكاليف المرتبطة بعمليات محددة؛
 - (3) **تعزيز إدارة الكفاءة** من خلال صقل تدابير الكفاءة واستعراض الممارسات ذات الصلة.
- 3- ورحب ممثلو الدول الأعضاء بمسودة المقترح وأشادوا بإدارة الصندوق لكل من التحليل والخطوات المتخذة نحو تحقيق المزيد من الشفافية. كما شدد الأعضاء على أهمية اعتماد النهج العملي المقترح، الذي يستفيد من الممارسات الجيدة المتبعة من قبل منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية.
- 4- وبالبناء على التعقيبات التي جرى استلامها، فإن غرض هذه الوثيقة هو تقديم تحديث للدول الأعضاء بشأن التقدم المحرز منذ انعقاد الحلقة الدراسية غير الرسمية وطلب تقسيم الميزانية العادية للصندوق إلى جزأين استناداً إلى تصنيف التكاليف وفقاً للممارسة الجيدة: مكون النفقات غير المباشرة، والمكون المتعلق بالبرامج الذي يغطي النفقات المباشرة المتصلة بالبرامج والمشروعات.
- 5- واعترافاً بأن صقل النهج المتبع في قياس وإدارة التكاليف والكفاءات يشكل عملية تحسين مستمرة، يتضح أن إجراء الرصد المنتظم مطلوب، داخلياً من جانب الإدارة وخارجياً من جانب الهيئات الرئاسية.
- 6- وعلى الصعيد الداخلي، وضع الصندوق استعراضاً فصلياً للكفاءة والأداء المؤسسيين يمكن للإدارة من خلاله تقييم الأداء الفعلي والمتوقع استناداً إلى البيانات التي يجري جمعها في النظم المؤسسية، وإجراء تصحيحات في المسار حسب الاقتضاء وبما يتلاءم مع نموذج العمل الهجين للصندوق. ويجري تقاسم الدروس الأولى من عملية الاستعراض التي قامت بها الإدارة في هذه الوثيقة.

7- وعلى الصعيد الخارجي، يدعو الصندوق المجلس التنفيذي لمتابعة عملية التحسين المستمر هذه والإشراف عليها من خلال المشاورات الرسمية وغير الرسمية. وسوف يقدم الصندوق للمجلس تحديثات كتابية بشأن تحسين الكفاءة وإدارة الموارد في سياق التقرير السنوي.

ثانيا- منظور المؤسسات المالية الدولية

ألف- ملخص: الإدارة المستمرة للكفاءة صفة ثابتة في مصارف إنمائية متعددة الأطراف مختارة

- 8- استجابة لطلب الدول الأعضاء إجراء تحليل متعمق لمقاييس الكفاءة الإدارية في المؤسسات النظرية، استعرض الصندوق الممارسات في كل من منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية لتقديمها في الحلقة الدراسية غير الرسمية التي عقدت في يوليو/تموز.
- 9- ولتمثيل منظور المؤسسات المالية الدولية، اختار الصندوق ثلاثة مصارف إنمائية متعددة الأطراف كأتمثلة: البنك الدولي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية الأفريقي. وانبثقت ثلاث نتائج رئيسية عن استعراض أحدث وثائق ميزانياتها المتاحة للعموم:¹

- (1) **تعريف مقاييس الكفاءة والأداء تختلف.** اختلف كل من عدد وأنواع مقاييس الكفاءة والأداء بين المنظمات المختارة الثلاث.²
- (2) **قياس التكاليف، وتحليلها، وفهمها أمر أساسي.** جميع المصارف الإنمائية متعددة الأطراف الثلاثة تعمل على احتواء التكاليف والإنفاق. وأوضح البنك الدولي الحاجة إلى تحليل التكاليف المتغيرة باستمرار، مما يعكس الطبيعة المتطورة لأعماله.
- (3) **إدارة الكفاءات تتطلب مبادرات موجهة واستعراضا مستمرا.** حددت جميع المصارف الإنمائية متعددة الأطراف الثلاثة مبادرات محددة لتوليد الكفاءات. وأشار البنك الدولي إلى استعراضات الإنفاق كأمر رئيسي لرصد وإدارة الكفاءات.

باء- تحديث: تركز مؤشرات ميزانيات المؤسسات المالية الدولية أساسا على التكاليف واسترداد التكاليف

- 10- في استقصاء عن عملية الميزانية ومؤشرات الأداء أجراه مصرف التنمية الجديد في مارس/آذار 2021، قدمت 21 مؤسسة مالية دولية 95 مؤشرا لأداء الميزانية تستخدم حاليا من قبل المنظمات المعنية. واستنادا إلى تقييم اتجاهها الرئيسي، جمع الصندوق مؤشرات الأداء في خمس فئات:
- (1) **النفقات الإدارية.** من بين مؤشرات الأداء، ركزت 40 منها بشكل رئيسي على جوانب النفقات الإدارية، تعلقت 22 منها بحافظة قروض، أو منح، أو مشروعات، و16 منها باسترداد التكاليف، أي استخدام الإيرادات لتغطية النفقات الإدارية.
 - (2) **المنظمة والعمليات.** ركز ثلاثون من مؤشرات الأداء بشكل رئيسي على التكاليف ومقاييس أخرى للكفاءة أو الإنتاجية ضمن أجزاء أو عمليات محددة للمنظمة. وكان مجال التركيز الأكثر شيوعا هو على الموظفين.

¹ انظر الذيل الثالث: الوثائق المرجعية.

² انظر الذيل الأول: مقارنة كفاءة المصارف الإنمائية متعددة الأطراف.

(3) استخدام الميزانية، والعائد المالي، والمركز المالي. ركز أحد عشر مؤشراً للأداء على استخدام الميزانية؛ وسبعة مؤشرات على العوائد المالية، مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين؛ وخمسة مؤشرات على المركز المالي، مثل الدين على الأصول؛ ومؤشران لم يُصنفاً.³

جيم – تحديث: تستخدم المؤسسات المالية الدولية مؤشرات الأداء لتوجيه الاستراتيجية وصنع القرار

- 11- لتكملة استقصاء مصرف التنمية الجديد، أصدر الصندوق استقصاء⁴ لشبكة المؤسسات المالية الدولية في سبتمبر/أيلول، والذي ركز على ممارسات إدارة كفاءة وأداء المنظمات. وقد استجابت له ثماني عشرة منظمة.
- 12- المواءمة الاستراتيجية لمؤشرات الأداء. من بين المؤسسات المالية الدولية، أجابت نسبة 83 في المائة بأن مؤشرات أدائها متوائمة مع الاستراتيجية وتعكس نموذج عملها. وأجابت نسبة الـ 17 في المائة المتبقية بأنها تخطط لتنفيذ هذه الممارسة في المستقبل القريب.
- 13- الانتقال التعاقبي. أجابت نسبة 67 في المائة أن مؤشرات الأداء لديها انتقلت بشكل تعاقبي إلى الأجزاء ذات الصلة في المنظمة، وأشارت نسبة 61 في المائة إلى أنها تستخدم مؤشرات الأداء لديها في اتصالات الأهداف الداخلية، ونسبة 17 في المائة تخطط لتنفيذ هذه الممارسة في المستقبل القريب. وأجابت نسبة 50 في المائة أن مؤشرات الأداء لديها تنعكس في أهداف الفردية لكبار المديرين المعنيين، ونسبة 17 في المائة تخطط لتنفيذ هذه الممارسة في المستقبل القريب.
- 14- استعراضات الأداء المؤسسي. أجابت نسبة 78 في المائة أنها تُجري استعراضات للأداء المؤسسي على أساس منظم وبتواتر كافٍ للتمكين من إدخال تعديلات وتصحيح المسار خلال السنة. وأجاب نفس العدد بأن الإدارة العليا شاركت في هذه الاستعراضات، بينما أشارت نسبة 72 في المائة إلى أن الاستعراضات ينتج عنها اتخاذ قرارات.
- 15- أظهرت الاستجابات النوعية للاستقصاء أهمية الدعم والملكية من جانب الإدارة العليا، بالإضافة إلى عمليات حوكمة البيانات ومواءمة الاستراتيجية، وتخصيص الموارد.

ثالثاً- منظور الأمم المتحدة

ألف- ملخص: قابلية التكاليف للمقارنة عامل تمكين لإصلاح الأمم المتحدة

- 16- أشار اتفاق التمويل لعام 2019، وهو وثيقة رئيسية في إصلاح الأمم المتحدة، إلى أنه سيجري السعي إلى تحقيق قدر أكبر من الشفافية في نهج مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في إدارة التكاليف، مما يلزم كيانات مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بتحسين قابلية المقارنة للتصنيفات والتعاريف. وهذا يمكن من إجراء حوار أكثر استنارة بين كيانات مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وشركائها بشأن التكلفة الحقيقية لتنفيذ المهمات، والبرامج، والمشروعات.
- 17- وأكد الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات لعام 2020 على طلب الدول الأعضاء بأن تقوم كيانات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بتحليل واستطلاع خيارات سياسات استرداد التكاليف المنسقة المستندة إلى تصنيفات ومنهجيات التكلفة الموحدة. وفي هذا الصدد، أشار الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات إلى الممارسة الجيدة لسياسة استرداد التكاليف الموحدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي،

³ انظر الذيل الرابع: المنهجية والتحليل التفصيلي لمؤشرات أداء المؤسسات المالية الدولية.

⁴ انظر الذيل السادس: استقصاء الصندوق لشبكة المؤسسات المالية الدولية.

وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة). ودعا الهيئات الرئاسية ذات الصلة إلى استعراض المقترحات المستندة إلى الأدلة من أجل السياسات المحدثة لاسترداد التكاليف من قبل كياناتها المعنية.

باء- ملخص: تصنيفات التكاليف المنسقة تمكّن من المقارنة بين منظمات مختارة من منظومة الأمم المتحدة الإنمائية

18- استعرض الصندوق، ممثلاً الأمم المتحدة، تدابير وممارسات أربع منظمات تم الاعتراف بسياساتها الموحدة لاسترداد التكاليف على أنها ممارسة جيدة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. وبرزت ثلاث نتائج رئيسية من أحدث وثائق ميزانياتها المتاحة للعموم:⁵

(1) **تصنيفات التكاليف المنسقة تعزز من الشفافية وقابلية المقارنة.** وبينما تختلف ممارسات تطبيق تصنيفات التكاليف بشكل طفيف بين المنظمات، تحسّن فئات وتعريف التكاليف الموحدة القدرة على مقارنة المنظمات بصورة أكثر منهجية.

(2) **النطاق يؤثر على أداء الكفاءة.** كان مجموع نفقات فترة سنتين لأنشطة الإدارة على مجموع نفقات فترة سنتين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) حوالي 7 في المائة و6 في المائة على التوالي، مقارنة بحوالي 14 في المائة و13 في المائة لصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. ومن المحتمل أن هذا يعكس تأثير وفورات الحجم لدى المنظمين الأكبر حجماً.

(3) **نوع التمويل هام.** باستثناء منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، كانت نسبة مجموع نفقات فترة سنتين لأنشطة الإدارة إلى مجموع نفقات فترة سنتين أعلى بالنسبة للموارد العادية مقارنة بالموارد الأخرى. وقد يعكس ذلك حقيقة أن الموارد العادية غالباً ما تستخدم في أشد الأوضاع هشاشة، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الكفاءة.⁶

جيم- تحديث: استرداد التكاليف عامل تمكين للتعاون المشترك بين الوكالات

19- كجزء من إصلاح الأمم المتحدة ضمن الفريق المعني بالنتائج الاستراتيجية للابتكارات في مجال الأعمال، وضعت أربعة مبادئ أساسية لتحديد تكاليف الخدمات وتسعيرها: (1) الاسترداد الكامل للتكاليف؛ (2) الاسترداد المباشر وغير المباشر للتكاليف؛ (3) الإفصاح الشفاف عن التكاليف؛ (4) الاتفاقيات الواضحة على مستوى الخدمات. والصندوق من الموقعين على المبادئ، نظراً إلى دوره التشاركي في إصلاح الأمم المتحدة.

20- ويتابع الصندوق عن كثب التطورات الأخرى المتعلقة باسترداد التكاليف وتصنيف التكاليف من خلال شبكة الأمم المتحدة للمالية والميزانية.

⁵ انظر الذيل الثالث: الوثائق المرجعية.

⁶ انظر الذيل الثاني: مقارنة كفاءة منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

رابعاً – منظور الصندوق

ألف- ملخص: فرص تعزيز الشفافية، والتركيز على النتائج، والمرونة في الصندوق

21- التقييمات المستقلة والتقديرية الخارجية تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في الصندوق. ونجم عن استعراض التقارير التقييم والتقدير⁷ التي ركزت على جوانب من كفاءة الصندوق ثلاث نتائج رئيسية:

(1) يمكن زيادة تعزيز شفافية التكاليف. وكمثال على ذلك، يوصي تقييم مؤسسة Alvarez & Marsal لعام 2020 بأن يقوم الصندوق "بالتركيز على زيادة إيضاح الجهد الكبير الذي تبذله موارد الصندوق على المشروعات (الكثير منه "مخفي" حالياً في التكاليف الإدارية)، مما سييسر المحادثات حول أفضل طريقة لتخصيص هذه التكلفة. ومن المحتمل أيضاً أن تؤدي زيادة الإيضاح إلى فهم قاعدة التكلفة هذه وإدارتها بشكل أفضل لصالح جميع الأطراف."

(2) يمكن تعزيز الصلة بين النتائج واستخدام الموارد. يوصي تقييم عام 2018 للهيكلة المالية للصندوق بأنه "ينبغي التعامل مع المساهمات التكميلية بنفس طريقة التعامل مع الأموال المتممة... على أن يخضع كل منهما لرسوم خدمة لتغطية التكاليف الإدارية". ووجد تقييم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف للصندوق لعام 2018 أنه "في حين أن النظم الداخلية قادرة على تتبع التكاليف من الأنشطة إلى النتائج، إلا أن هذا لم يترجم بعد إلى تحليل وإبلاغ جاريين، والذي لا يضم بعد الميزنة المستندة إلى النتائج: والوثائق الرئيسية التي تبلغ عن النتائج (التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق) لا توائم تخصيص الموارد أو الاستخدام/الإنفاق مع مجالات النتائج."

(3) الإدارة الأكثر مرونة لموارد البرامج يمكن أن تكون مفيدة في بيئة متغيرة باستمرار. كمثال على ذلك، أشار تقييم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لعام 2018 إلى أن "هناك مخاوف مستمرة بشأن العوامل المسؤولة عن التأخيرات الإجرائية. [...] وترجع هذه المشكلات إلى قضايا مختلفة (خارجية في الغالب) متعلقة بالمشروعات عبر البلدان، بما في ذلك: التحديات الإدارية والإجرائية عند إجراء أنشطة ائتمانية عند استهلال المشروعات، وعمليات التوظيف التي تنطوي على مشاكل، والتدخل السياسي، والامتثال لتشريعات العمل، والدول الهشة."

باء- تحديث: حافظة مشروعات الصندوق تنمو؛ وحصته في البلدان التي تعاني من أوضاع الهشاشة والمتأثرة بالنزاعات تزداد

22- يُظهر استعراض داخلي لحافظة الصندوق للمشروعات النشطة بين عامي 2016 و2020 نمواً نسبته 25 في المائة تقريباً، من حوالي 6 مليارات دولار أمريكي في عام 2016 إلى 7.5 مليار دولار أمريكي في عام 2020.⁸

⁷ الكفاءة المؤسسية للصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق (التقييم المستقل، 2013)؛ والهيكلية المالية للصندوق (التقييم المؤسسي المستقل، 2018)، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (تقييم شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف، 2018)؛ وإعادة تصميم أساليب العمل مجال العمل 2 (تقرير Alvarez & Marsal، 2020).

⁸ تأتي البيانات الأساسية للتحليل من نظام المنح والمشروعات الاستثمارية للصندوق، وقد استخدم سابقاً من أجل التقارير السنوية. وتعكس البيانات قيم المشروعات الموافق عليها للمشروعات عندما تكون حالة المشروعات "متاحة للصرف" و"دخلها حيز النفاذ". ولتحديد البلدان المصنفة على أنها تعاني من أوضاع هشة و/أو متأثرة بالنزاعات، استخدمت تصنيفات البنك الدولي وطبقت خلال سنة الإبلاغ.

- 23- وخلال نفس الفترة، انخفض عدد المشروعات النشطة من 205 إلى 201، مما نتج عنه زيادة في متوسط حجم المشروعات من 29 مليون دولار أمريكي إلى 37 مليون دولار أمريكي تقريبا، الأمر الذي قد يعكس زيادة في الكفاءة على مستوى المشروعات.
- 24- وكان توزيع حافظة المشروعات النشطة بحسب تصنيف دخل البلد خلال الفترة مستقرا، مع متوسط نسبته 35 في المائة في البلدان المنخفضة الدخل، و52 في المائة في البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، و13 في المائة في البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا.
- 25- وتضاعفت تقريبا حصة حافظة المشروعات النشطة في البلدان التي تعاني من الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، من 16 في المائة في عام 2016 إلى 27 في المائة في عام 2020. وتصنيف الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات لموزامبيق في عام 2018، والنيجر ونيجيريا في عام 2020 أسهم بشكل كبير في هذه النتيجة.
- 26- ويشير البنك الدولي في وثيقة ميزانيته لعام 2020 إلى أن: "تقديم أحجام إقراض أكبر سيؤدي إلى توسيع الحافظة مع زيادة حصة الإقراض الجديد في البلدان المنخفضة الدخل، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والدول الهشة. وسيوفر هذا التوسع فرصا لأثر إيجابي أكبر ولكنه سيؤدي إلى زيادة المخاطر، والتعقيد، وضغوط التكلفة ذات الصلة... ويقوم البنك بتوسيع تواجده في الدول الهشة والصغيرة، حيث العمل أكثر تعقيدا وخطورة. فمتوسط تكلفة تعيين موظف في بلد هش أعلى بنحو 40 في المائة منه في البلدان غير الهشة." ويبرز تطور مماثل في الصندوق أيضا أهمية تعزيز الشفافية وإدارة التكاليف.

جيم- زيادة معتدلة في النفقات الإدارية للصندوق تعكس بشكل رئيسي الاستثمارات في تعبئة الموارد، والوظائف القانونية والمتعلقة بإدارة المخاطر

- 27- يشير استعراض داخلي للنفقات الإدارية للصندوق خلال الفترة من عام 2016 إلى عام 2020 إلى نمو معتدل نسبته 10 في المائة تقريبا، من حوالي 135 مليون دولار أمريكي في عام 2016 إلى 149 مليون دولار أمريكي في عام 2020.
- 28- وتعود الزيادة أساسا إلى استثمارات المنظمة في الاتصالات والشراكات، وفي الوظائف القانونية، والمتعلقة بإدارة المخاطر والتمويل.
- 29- ولإعداد لفصل الميزانيات بناء على تصنيف التكاليف، أُجري تقييم دقيق لنفقات الصندوق الإدارية للفترة 2016-2020. واستنار التقييم بالإطار المنسق لتصنيف التكاليف العائد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. وساعد استعراض وظيفي لدوائر الصندوق وشعبه في تحديد تلك الأنشطة التي يمكن ربطها بالإطار. ومن ثم أُجري تقييم مستنير على مستوى مراكز التكلفة الفرعية، في نطاقات 25 في المائة، لتحديد حصة النفقات التاريخية إما كتكاليف مباشرة أو غير مباشرة.
- 30- **التكاليف المباشرة ترتبط بصورة مباشرة ببرنامج، أو مشروع، وبفوائد مستمدة من قبل المستفيدين من برنامج أو مشروع، ويمكن تتبعها.** ومن الأمثلة على التكاليف المباشرة ما يلي: (1) تكلفة البعثات والسفر المتكبدة تحديدا لتنفيذ أو دعم أنشطة البرنامج أو المشروع؛ (2) تكلفة الموظفين والاستشاريين المعيّنين للبرنامج أو المشروع؛ (3) تكلفة خدمات الاستشارات السياساتية أو الخدمات التقنية (تحتسب التكاليف بالكامل: تكاليف الموظفين، والحصة في إيجار المكتب، والمرافق، والاتصالات، والإمدادات، وأمن المكتب)؛ (4) تكلفة معالجة خدمات المعاملات (المالية، والإدارة، والتوريد، والموارد البشرية، والخدمات اللوجستية)؛ (5) المعدات، بما في ذلك معدات تكنولوجيا المعلومات، والصيانة، والترخيص، ودعم البرامج والمشروعات؛ (6) رسوم المراجعة وتقييم البرنامج أو المشروع.

31- التكاليف غير المباشرة لا ترتبط بصورة مباشرة ببرامج، أو مشروعات، ولكنها تعتبر ضرورية لإدارة منظمة ما، والحفاظ على هياكل المنظمة وتحسينها. ومن الأمثلة على التكاليف غير المباشرة ما يلي: (1) الإدارة التنفيذية المؤسسية؛ (2) تعبئة الموارد المؤسسية، وعلاقات الشراكة، والدعوة والاتصالات المؤسسية؛ (3) المحاسبة المؤسسية والإدارة المالية؛ (4) الدعم القانوني المؤسسي؛ (5) إدارة الموارد البشرية المؤسسية؛ (6) المكتب القطري، والإدارة الإقليمية أو المؤسسية؛ (7) المراجعة والتحقيق الداخليان على مستوى المقر والوحدات.

32- وأكد تقييم دقيق للنفقات الإدارية التاريخية للصندوق نتائج التقييم الذي أجري من أجل الحلقة الدراسية غير الرسمية التي عقدت في يوليو/تموز. ويمكن تصنيف ثلث النفقات تقريبا كنفقات غير مباشرة، والثلثين تقريبا كنفقات مباشرة.

دال- تحديث: يعتمد الصندوق عملية إدارة الممارسات الجيدة مع استعراض الكفاءة والأداء المؤسسيين

33- استنادا إلى التحليل المالي، واستقصاءات المؤسسات المالية الدولية، والمشاورات الداخلية، والمعايير التي تنص على استعراضات الإدارة، مثل معيار ضمان الجودة ISO 9001 للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، استعرض الصندوق مؤشرات أداء، ونتائج، وأهداف كفاءته المؤسسية في بداية الفصل الرابع من عام 2021.

34- ونتج عن الاستعراض قرار بزيادة مواءمة عملية تخصيص الموارد السنوية مع إطار النتائج الممتد لثلاث سنوات وأهدافه. كما اتفق على أن الصندوق سيستكشف كذلك استخدام اتفاقات الأهداف الداخلية ومواءمة أهداف الأداء الفردية للمديرين المعنيين.

خامسا- الخطوات التالية: البناء على ما هو قائم والممارسة الجيدة

35- الإدارة المعززة للكفاءة والموارد تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد من خلال فهم أفضل للتكاليف والأنشطة التي تحركها. ويمثل النهج المقترح تغييرا في كيفية نظر الصندوق إلى نموذج عمله وإدارته، استنادا إلى العمليات المحسنة للمعلومات والإدارة.

36- وتنفيذ المقترح المؤلف من ثلاث خطوات ليس مبادرة تحسين جديدة، وإنما عملية مستمرة لتنفيذ استراتيجية موارد محدودة. وينبغي أن تساهم في تركيز استخدام موارد المنظمة وتسريع تنفيذ المبادرات القائمة.

37- ولتجنب إضافة المزيد من البيروقراطية وإنشاء وضع تفوق فيه تكلفة الجهود الجديدة الفوائد، سُنطِّق المبادئ التالية:

- استخدام المعلومات الموجودة من النظم المؤسسية، وصقل وتحسين المضمون والجودة حسب الاقتضاء؛
- الحد من التعقيد والتفتيت، وموازنة الحاجة إلى المعلومات الدقيقة مع الوقت والجهد اللازمين لتوليدها؛
- أتمتة ودمج توليد واستخراج البيانات الخاصة بالإبلاغ في الأدوات وعمليات العمل القائمة.

ألف- تعزيز الشفافية والمرونة

38- من عام 2023 وصاعدا، من المقترح أن ينقح الصندوق الشكل الحالي لميزانيته استجابة لطلب وضع ميزانية عادية تغطي التكاليف غير المباشرة السنوية المقررة والتكاليف المباشرة السنوية المقررة. ولن يتطلب هذا التغيير تعديل اللائحة المالية للصندوق.

- 39- كما أنه من المقترح أن تكون وثيقة الميزانية أكثر إيجازاً ومرتبطة بإطار إدارة النتائج ونتائج التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، كما يجري الإبلاغ عنها في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، والتقرير السنوي.⁹
- 40- وعلى الصعيد الداخلي، سوف يصقل الصندوق تخطيطه وعملية تخصيص موارده، مستنيراً بإطار تصنيف التكاليف وفقاً للممارسة الجيدة، لكي يعكس التمييز بين الموارد المخصصة للتكاليف المباشرة وغير المباشرة. وسوف تنشئ العملية بالتالي المجموعات الأولية للتكاليف المباشرة، والتي يمكن أن تنسب إلى المشروعات.
- 41- وسيواصل الصندوق الإبلاغ عن النفقات الفعلية في التقرير السنوي.

باء- تعزيز التركيز على النتائج

- 42- استناداً إلى مجموعات التكاليف التي أنشئت من خلال عملية التخطيط وتخصيص الموارد، سيسند الصندوق التكاليف المباشرة إلى المشروعات حسب الاقتضاء، باستخدام العوامل المحركة للتكاليف المحددة.
- 43- ولإستخدام المعلومات الموجودة من النظم المؤسسية، سيسعى الصندوق لتحديد العوامل المحركة للتكاليف استناداً إلى البيانات المتوفرة في النظم. وللتقليل من التعقيد والتفتيت، سيعتمد الصندوق على التكاليف المعيارية ومتوسط التكاليف في إسناد التكاليف المباشرة إلى المشروعات.
- 44- ونُظمت حلقة عمل متعددة الوظائف في أكتوبر/تشرين الأول لتقييم الخيارات المتاحة للتنفيذ، والتنقيحات المحتملة للسياسات، والإجراءات، وتخطيط الموارد المؤسسية، ومتطلبات الموارد ذات الصلة. ولزيادة المعلومات عن خيارات التنفيذ، سيتشاور الصندوق مع منظمات لديها خبرة في تنفيذ حلول مماثلة باستخدام نظام PeopleSoft، الذي يعتبر النظام المؤسسي لتخطيط الموارد في الصندوق.

جيم- تعزيز إدارة الكفاءة

- 45- استناداً إلى الدروس المستفادة من أول استعراض لمقاييس وممارسات الكفاءة، سوف يحسن الصندوق عملية الاستعراض مع كل نسخة لضمان أنها تناسب احتياجات الإدارة ونموذج العمل الهجين.
- 46- من المتوقع أن يعزز استعراض الكفاءة والأداء المؤسسيين قدرات المنظمة على قياس وإدارة الكفاءة والنتائج، مما سييسر عملية التخطيط السنوية.
- 47- ولتعزيز الكفاءة وإدارة الموارد، فإن المنهجية ذات أهمية حاسمة. ووفقاً لذلك، سيواصل الصندوق التشاور مع المؤسسات النظرية وما يتجاوزها لاستطلاع أفضل الممارسات في إدارة الكفاءة والأداء المؤسسيين.

⁹ من أجل مخطط إشاري لشكل الميزانية المنقح، انظر الذيل الخامس: مخطط إشاري لشكل الميزانية المنقح.

MDBs efficiency comparison

Efficiency at the World Bank

The World Bank FY20 budget document lists the following performance indicators:

Performance indicator	Reported performance
Bank Budget to Lending Volume Ratio [Total Administrative Budget (BB) per US\$ billion of loans approved (US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 74 in FY03 to 46 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 111 to 56. The aggregate trend is from 88 to 51
Bank Budget to Portfolio Volume Ratio [Total Administrative Budget (BB) per US\$ billion portfolio under supervision (US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 14 in FY03 to 10 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 24 to 11. The aggregate trend is from 17 to 10.
Bank Budget per Project Approved Ratio [Total Administrative Budget (BB) per lending project approved (FY19 US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 12 in FY03 to 8 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 9 to 5. The aggregate trend is from 10 to 6
Bank Budget per Project Supervision Ratio [Total Administrative Budget (BB) per project under supervision (FY19 US\$ million)]	The document reflects an increase for IBRD from 1.6 in FY03 to 2.0 in FY20. IDA shows a trend of moderate decrease for the corresponding period from 1.4 to 1.3. The aggregate trend is from 1.5 to 1.6

Efficiency at ADB

ADB's Corporate Results Framework, 2019–2024 lists the following indicators under the heading "ADB's Organizational Effectiveness" and sub-heading "Organizational Systems and Processes (organizational systems and processes improved)":

Performance indicator	Reported performance
Quality of budget management (%) , [unutilized budget at the end of the year]	The 2018 baseline is 5.4 and 2024 target is 5.0 or less
Procurement contract transactions of \$10 million or more with processing time of 40 days or less (%) (sovereign)	The 2017-2018 baseline is 67 and 2024 target is 80
Representation of women in the international staff category (%)	The 2018 baseline is 36.3 and 2024 target is 40.0
Projects or transactions with sovereign–nonsovereign collaboration (number, cumulative) (sovereign and nonsovereign).	The 2016-2018 baseline is 2 and 2024 target 18

The BUDGET OF THE ASIAN DEVELOPMENT BANK FOR 2020 identifies the following indicator for budget management:

Performance indicator	Reported performance
-----------------------	----------------------

ADB Efficiency Compared with Other Institutions [Ratio of Administrative Costs to 2-Year Average Disbursements]	The document reflects a trend of performance of ADB from app. 5.5% in 2010 to app. 5.0% in 2018
Further tracking indicators listed in the budget document	
(i) share of operational expenses for direct operations support	The document reflects a trend of increase from 81.2% in 2014 to a forecast 84.2% in 2019
(ii) internal administrative expenses (IAE) per \$1 million disbursement	The document reflects a trend of decrease from 59.9 in 2014 to a forecast 46.7 in 2019
(iii) IAE per project approved	The document reflects a slight increase from 4,191 in 2014 to a forecast 4,296 in 2019
(iv) IAE per project under administration	The document reflects an increase from 683 in 2014 to a forecast 743 in 2019

Efficiency at AfDB

The 2020 – 2022 Work programme and Budget Document lists the following measures in the Bank Group Institutional KPIs 2020-2022, under the heading Budget, Income & Expenditure:

Performance indicator	Reported performance
Administrative Budget Implementation Rate (%)	The document reflects a trend from 96 in 2016 to 96 in 2018. The target for 2022 is 98
Capital Budget Implementation Rate (%)	The document reflects a trend from 67 in 2016 to 64 in 2018. The target for 2022 is 65.
Proportion of capital projects exceeding 3 years (%)	The document reflects a trend from 67 in 2016 to 49 in 2018. The target for 2022 is 55
Proportion of Operations Expenses (%)	The document reflects a trend from 44 in 2016 to 60 in 2018. The target for 2022 is 60
Cost to Income ratio ADB Only (%)	The document reflects a trend from 34.51 in 2016 to 45.52 in 2018. The target for 2022 is 47
Loan to Income ratio – Public Sector (%)	The document reflects a trend from 71 in 2016 to 81 in 2018. The target for 2022 is equal to- or more than 100
Loan to Income ratio – Public Sector (%)	The document reflects a trend from 71 in 2016 to 81 in 2018. The target for 2022 is equal to- or more than 100
Total Bank net income before distribution (UA millions)	The document reflects a trend from 120.07 in 2016 to 129 in 2018. The target for 2022 is 228
Total Bank net income before distribution (UA millions)	The document reflects a trend from 120.07 in 2016 to 129 in 2018. The target for 2022 is 228
Administrative costs per UA 1 million disbursed (UA millions)	The document reflects a trend from 72 in 2016 to 90 in 2018. The target for 2022 is less than 90

UNDS efficiency comparison

Budget expenditure in USD millions

Cost-classification category	UNDP, 2018-2019 actual (1)			UNICEF, 2018-2021 revised (4)		
	Regular resources (2)	Other Resources (3)	Total	Regular resources	Other Resources (5)	Total
Development activities	857.3	8 459.7	9 317.0	4 573.4	18 426.6	23 000.0
UN Development coordination activities	99.5		99.5	35.1	23.0	58.1
Management activities	303.5	427.0	730.5	376.1	1 250.8	1 626.9
Special purpose activities	22.9	104.8	127.7	975.9	255.5	1 231.4
Posts to be transferred to UN regular budget			-			-
Total expenditure	1 283.2	8 991.5	10 274.7	5 960.5	19 955.9	25 916.4
<i>Example efficiency ratio 1: Management activities/Total expenditure</i>	23.65%	4.75%	7.11%	6.31%	6.27%	6.28%
<i>Example efficiency ratio 2: Development activities/Total expenditure</i>	66.81%	94.09%	90.68%	76.73%	92.34%	88.75%

Cost-classification category	UNFPA, 2018-2021 midterm review (6)			UN WOMEN, 2018-2019 estimates (7)		
	Regular resources	Other Resources (5)	Total	Regular resources	Other Resources (5)	Total
Development activities	1 064.5	2 357.2	3 421.7	274.4	519.9	794.3
UN Development coordination activities	16.3		16.3	27.2		27.2
Management activities	384.3	169.2	553.5	96.4	25.1	121.5
Special purpose activities	20.0		20.0	3.0		3.0
Posts to be transferred to UN regular budget			-	2.0		2.0
Total expenditure	1 485.1	2 526.4	4 011.5	403.0	545.0	948.0
<i>Example efficiency ratio 1: Management activities/Total expenditure</i>	25.88%	6.70%	13.80%	23.92%	4.61%	12.82%
<i>Example efficiency ratio 2: Development activities/Total expenditure</i>	71.68%	93.30%	85.30%	68.09%	95.39%	83.79%

(1) Midterm review of the integrated resources plan and integrated budget, 2018-2021, (Annexes to DP/2020/09)

(2) Regular resources: Regular resources + Regular (other income utilization resources)

(3) Other resources: Bilateral + multilateral partner resources + Government cost sharing + Cost recovery

(4) Report on the midterm review of the UNICEF integrated budget, 2018-2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5)□

(5) Other resources: Programmes + Cost recovery

(6) UNITED NATIONS POPULATION FUND Midterm review of the UNFPA integrated budget, 2018-2021 (DP/FPA/2020/5)□

(7) Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2018-2019 (UNW/2017/7)□

Reference documents

A. Context and reform

[GA resolution on the Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development \(Addis Ababa Action Agenda\) \(A/RES/69/313\)](#)

[Repositioning the United Nations development system to deliver on the 2030 Agenda: our promise for dignity, prosperity and peace on a healthy planet](#)

[Funding Compact](#)

[Financing for sustainable development, Note by the Secretary-General \(E/FFDF/2020/2\)](#)

[OECD Multilateral Development Finance 2020](#)

[Quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system](#)

[Joint comprehensive proposal on the cost-recovery policy \(DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1\)](#)

B. IFI budget documents

[FY20 World Bank Budget](#)

[BUDGET OF THE ASIAN DEVELOPMENT BANK FOR 2020](#)

[ADB Corporate Results Framework, 2019–2024](#)

[2020 – 2022 Work programme and Budget Document \(AfDB\)](#)

C. UNDS organization budget documents

[Midterm review of the UNFPA integrated budget, 2018-2021](#)

[Midterm review of the UNICEF integrated budget, 2018–2021](#)

[Midterm review of the integrated resources plan and integrated budget, 2018-2021 \(UNDP\)](#)

[Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2018-2019](#)

D. IFAD documents

[IFAD's 2021 results-based programme of work and regular and capital budgets, the IOE results-based work programme and budget for 2021 and indicative plan for 2022-2023, and the HIPC and PBAS progress reports](#)

Methodology and detailed analysis of IFI performance indicators

Background

In March 2021, the New Development Bank (NDB) initiated a survey to learn about the budgeting process and use of budget performance indicators at members of the IFI Planning, Budgeting and Performance Management Network, which is an instrument for collaboration among International Financial Institutions (IFIs). The survey consisted of two parts: 1) an online survey and 2) an Excel spreadsheet where respondents were requested to enter i) budget performance indicator, ii) method of calculation and iii) benchmark and/or target.

Out of 23 respondents, NDB received responses from all on the online survey and 21 responses with a total of 95 entries for budget performance indicators. Summary and detailed responses were shared within the network.

The 21 respondents were AfDB, AIIB, AsDB, BSTD, CAF, CDB, CEB, EBRD, EIB, ESM, IADB, IDBI, IFAD, IFC, IMF, ISDB, NDB, NIB, OECD, OPEC and WB.

Performance indicator classification methodology

To enable comparison, IFAD has classified the budget performance indicators based on an assessment of their main thrust, informed by the performance indicator name and calculation method. Each budget performance indicator was assigned to a main category which represents its focus area, and a sub-category to provide further detail.

Performance indicator analysis

The below tables provide a detailed overview of the number of performance indicators by main categories and sub-categories. Two performance indicators were not classified.

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Admin expense	The main thrust refers to measurement of aspects of administrative expense.	Assets	Refers to administrative expense in relation to assets.	1
		Cost-recovery	Refers to organizations' ability to cover administrative expenses from various sources of revenue. The term cost-recovery is frequently used in the UN. At IFIs, cost-to-revenue is a frequently used term. In substance, there is significant overlap between cost-recovery and cost-to-revenue. Several of the budget performance indicators assigned to this category referred to cost-to-revenue. The term cost-recovery was chosen to limit terminology to one	16

			category and because the descriptions in the method of calculation made reference to administrative expense.	
		External funds	Refers to administrative expense in relation to external funds.	1
		Portfolio	Refers to administrative expense in relation to loans, grants and projects; individual or portfolio; approved, active or disbursed; annual or year-to-date.	22

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Budget utilization	The main thrust refers to measurement of organizations' implementation of budgets, frequently by comparing budgeted to actual expenses.	Annual budget	Refers to utilization of annual budgets, mainly administrative.	9
		Capital budget	Refers to utilization of capital budgets, which may be multiyear.	2

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Financial position	The main thrust refers to measurement of financial position, based in part or fully on information in organizations' balance sheets.	Capital resources	Refers to capital resources and in relation to capital requirements and capital resources in relation to assets.	2
		Leverage	Refers to assets in relation to debt and equity.	2
		NPL	Refers to non-performing loans in relation to total outstanding loans.	1

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Financial return	The main thrust refers to measurement of financial returns, based in part or fully on information in organizations' income statements.	Revenue margin	Refers to revenue in relation to net income and operating income.	2
		ROA	Refers to return on assets.	2
		ROC	Refers to return on capital.	1
		ROE	Refers to return on equity.	2

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Organization & process	The main thrust refers to measurement of costs or process metrics associated with specific parts, functions, locations or processes of an organization	Assets	Refers to replacement and costs assets.	1
		Buildings & facilities	Refers to costs of building, facilities and at times utilities.	3
		Corporate services	Refers to costs of corporate services.	1
		Country & global engagements	Refers to costs of engagements at various levels of the organization.	2
		General savings	Refers to cost savings and avoidance from economies of scale and various cost optimization initiatives.	1
		IT	Refers to costs of information technology.	2
		Operations	Refers to budgets and cost of operations in relation to total budgets and costs.	3
		Procurement	Refers to cost avoidance from procurement.	1
		Project management	Refers to costs and processes associated with aspects of project management.	2
		Staff	Refers to budgets, costs, processes and productivity associated with staff.	8
		Travel	Refers to costs associated with travel.	2
		Treasury	Refers to return from treasury investments.	1
		Voluntary contributions	Refers to voluntary contributions, accepted and received.	3

Indicative outline for revised budget format

Current format	Revised format
<p>Part one – IFAD’s results-based programme of work and regular, capital and special expenditure budgets</p> <p>I. Context</p> <p>Global topics that impact IFAD at large</p> <p>II. Current perspective</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Update on programme of loans and grants B) Prior year and current year net regular budget usage C) Prior year carry-forward allocation <p>III. Gender sensitivity of IFAD’s loans and regular budget</p> <p>IV. Budget year programme of work</p> <p>V. Budget year net regular budget</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Introduction B) Budget process C) Assumptions D) Proposed staffing level E) Cost drivers F) Net regular budget proposal G) Gross budget proposal H) Efficiency ratios <p>VI. Capital budget for budget year</p>	<p>Part one – IFAD’s results-based programme of work and regular capital and special expenditure budgets</p> <p>I. Context</p> <p>Global topics that impact IFAD at large</p> <p>II. Current perspective</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Update on programme of loans and grants with link to Results Management Framework (RMF) B) Prior year and current year net regular budget usage: management resources to cover indirect costs and programmatic resources to cover direct costs C) C. Prior year carry-forward allocation <p>III. Budget year programme of work</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Planned outputs in relation to RMF targets B) Strategic Priorities <p>IV. Budget year net regular budget</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Budget process and assumptions B) Cost drivers and proposed staffing level C) Net regular budget proposals: management resources to cover indirect costs and programmatic resources to cover direct costs D) Gross budget proposal E) Annual targets and resourcing <p>V. Capital budget for budget year</p>

IFAD survey to IFI network

To learn more about corporate performance and efficiency management, IFAD launched a survey to the IFI Network in September, 2021. The below is copy of the survey.

Intro

IFAD is in the process of establishing a quarterly efficiency and performance review. As a follow-up to the New Development Bank (NDB) survey on budget performance indicators, IFAD would like to ask members of the Network about organizational efficiency and performance management practices. The survey should take approximately 10 minutes to complete and responses will be shared in aggregate and detailed format with the Network.

Questions

1) Organizational performance, direction, alignment, responsibilities and accountabilities

A focused set of KPIs can be useful to drive organizational efficiency and performance. They can also help drive organizational direction, alignment and clarify responsibilities and accountabilities. To achieve this effect, an organization's KPIs and targets (individually or collectively) should be:

- Aligned to the organization's strategy ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Reflect the organization's business model ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Cascaded across relevant parts of the organization ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Reflected in relevant Senior Managers' individual performance objectives ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Used in internal target agreements ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Other – please specify: (text box)

2) Corporate performance and efficiency reviews

Corporate reviews of efficiency and performance is good practice to monitor implementation of strategy and make adjustments. For corporate efficiency and performance reviews to be effective, they should:

- Be conducted on a regular basis with sufficient frequency to enable adjustments and course corrections during the year ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Include the participation of Senior Management ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to*

- implement this practice in the near future*", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree")
- Include the participation of Managers representing both the organization's lead- and support functions ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Be informed by both actual and projected performance on relevant KPIs ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Result in decision-making ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Have a follow-up mechanism to ensure implementation of decisions ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Other – please specify: (text box)

3) Reporting and communication

To ensure transparency and that relevant stakeholders are up-to-date, it is important that performance on KPIs is communicated beyond the organization's management team. To enhance transparency and communication, performance on KPIs should be:

- Communicated to organization internal stakeholders, e.g. through performance messages, newsletters, team meetings, town hall meetings and internally available dashboards ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Communicated to organization external stakeholders, e.g. through annual reports, bilateral consultations or externally available dashboards ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Based on data in corporate systems and, in the case of dashboards, updated on a daily basis ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Other – please specify: (text box)

4) Organizational efficiency and performance management good practice examples

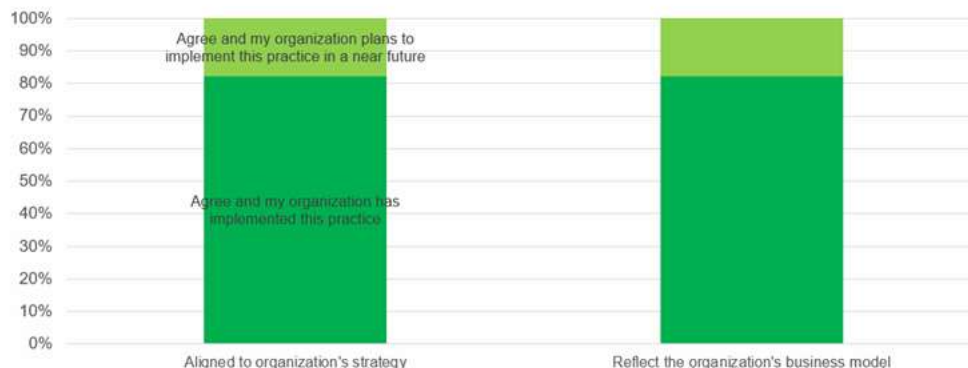
With regards to good practice examples of organizational efficiency and performance management:

- Please share any good practice or tips from your organization which you think could be useful to other members of the Network (*Response option: Free text entry box*)
- Please share any challenges your organization has faced or areas where you would like to learn more about practices at other members of the Network (*Response option: Free text entry box*)

Key findings of the survey were used to inform management decisions on how to enhance IFAD’s practices for efficiency and corporate performance management:

IFIs ALIGN PERFORMANCE INDICATORS TO STRATEGY AND ENSURE THEY REFLECT THE BUSINESS MODEL

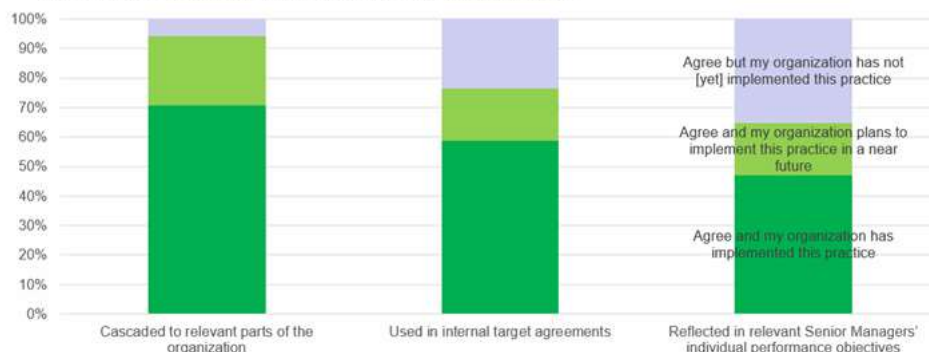
Responses to survey statement: “To drive organizational efficiency and performance, indicators and targets should be:”



* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.

IFIs CASCADE INDICATORS AND TARGETS TO DRIVE ORGANIZATIONAL ALIGNMENT

Responses to survey statement: “To help help drive organizational direction, alignment and clarify responsibilities and accountabilities, indicators and targets should be:”



* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.

IFIs REVIEW EFFICIENCY AND PERFORMANCE ON A REGULAR BASIS IN ORDER TO INFORM DECISION-MAKING



* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.